



White **Paper**

über
Sustainable Development, Responsible
Leadership and Circular Economy

Autoren
Dr. Frank Grossmann
Julius Hargitai



White Paper

über

Sustainable Development, Responsible Leadership and Circular Economy

Autoren: Dr. Frank Grossmann, Julius Hargitai

Vorbetrachtungen

Bei der Analyse der einzelnen drei Themen fällt auf, dass diese in einem direkten Zusammenhang zueinander stehen. Denn eine nachhaltige Entwicklung bedingt verantwortliches Handeln in Unternehmen und führt in der Gesamtheit, also von der Rohstoffgewinnung bis zur Wiedereingliederung der einzelnen Komponenten in die Neuproduktion, zu einem geschlossenen Kreislauf. Dass dies nicht unbedingt eine Erfindung der Neuzeit ist, lässt sich anhand der Interviews in diesem White Paper nachvollziehen.

Nichtsdestotrotz scheinen diese Zusammenhänge bislang für viele Unternehmen vernachlässigbare Materie zu sein, was jedoch in den letzten 100 Jahren zu sichtbaren Klimaänderungen mit einschneidenden Auswirkungen beigetragen hat. Um dem entgegenzuwirken, erarbeiteten die Vereinten Nationen die Sustainable Development Goals (SDGs), die wir als Handlungsoptionen des Jahrhunderts verstehen.

Die steigenden Herausforderungen hinsichtlich Umwelt und soziale Missstände, die die Industrienationen durch unverantwortliches Handeln verursacht haben, beziehen wir in unsere Betrachtungen mit ein, weshalb wir uns folgende Fragen stellen:

- Wie können Unternehmen in Anlehnung an die SDGs ihre materiellen oder immateriellen Leistungen so ausrichten, dass sie mit diesen einen Mehrwert für sich und die Gesellschaft generieren und zugleich ihre Externalitäten und negativen Impacts reduzieren?
- Wie können Unternehmen unter Berücksichtigung der SDGs und in Kohäsion mit den eigenen Zielen ein langfristiges gesellschaftliches und wirtschaftliches Gleichgewicht erreichen?
- Wie können alle Beteiligten einen gemeinsamen Nenner finden, um für sich möglichst viele wertvolle Ergebnisse zu erzielen, damit ein nachhaltiger und gesunder Wirtschaftskreislauf aufrechterhalten werden kann.

Die Beteiligten:

- Gesellschaft
- Staat
- Politik sowie ihre Interessenvertreter und Regulatoren
- Produktionsindustrie
- Bergbauindustrie
- Landwirtschaft
- Finanzindustrie
- Technologieindustrie
- Soziale Dienste
- Bildungswesen
- Gesundheitsdienste
- Import- und Exportindustrie / Logistik

Unsere Interviewpartner:

- [S.D. Prinz Michael von und zu Liechtenstein, Fürstentum Liechtenstein](#)
- [René Zahnd, CEO der Swiss Prime Site, Schweiz](#)
- [Prof. Dr. Dr. Leisinger, Soziologe und ehem. Präsident Novartis Stiftung, Schweiz](#)
- [S.K.H. Bernhard Prinz und Markgraf von Baden, Herzog von Zähringen, Deutschland](#)
- [Evelyn Oberleiter, CEO und Vorstand des Terra Instituts, Italien](#)
- [Dr. Monica Mächler, Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG, der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG sowie der Cembra Money Bank AG, Schweiz](#)
- [Dr. Gabriela Maria Straka, Mitglied des Management Board der Brau Union, Österreich](#)
- [The Ellen McArthur Foundation, England](#)
- [Julius F. Anderegg, Consul General of Switzerland a.D., Schweiz](#)
- [Karl Schmedders, Professor of Finance at IMD – International Institute for Management Development, Schweiz](#)

Interviewfragen

Themen: Corporate Social Responsibility / Circular Economy / Innovation Leadership

1. Ihre Erfahrungen zu Grunde gelegt, wie gut erfüllen zurzeit die meisten Firmen die Aspekte der Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Circular Economy (CE)? Haben Sie für einen dieser Bereiche ein herausragendes Beispiel?
2. Welchen Einfluss haben dabei Innovative Leadership und Management?
3. Welche Vorteile und Herausforderungen sehen Sie hinsichtlich Nachhaltigkeit, CSR und Circular Economy? Welche Rolle spielen dabei für Sie die Sustainable Development Goals (SDG)? (bitte max. 3 angeben)
4. Wie gehen Sie in einer / Ihrer Firma Nachhaltigkeit, CSR und Circular Economy generell an?
5. Welche Massnahmen haben Sie bisher selber konkret ergriffen, um Nachhaltigkeit, CSR und CE in Ihrem Unternehmen anzustossen? Welche Rolle spielen dabei Mitarbeitende und die „innere CSR“ (glaubwürdige Kommunikation der Ziele und Massnahmen nach innen?)
6. Welche Rolle bei der Umsetzung dieser Massnahmen haben dabei externes Know-how gespielt?
7. Wie können Firmen Nachhaltigkeit, CSR und CE für sich und ihren Kunden positiv nutzen?
8. Wie nutzen und kommunizieren Sie konkret nach aussen die Themen Nachhaltigkeit, CSR und CE für sich und ihren Kunden?
9. Was wünschen Sie sich für Ihre Zukunft und die Ihrer Familie, wie Nachhaltigkeit /CE die Bedingungen für eine glückliche und gesunde Zukunft schaffen kann?

Einleitung

Die Verbesserung des menschlichen Lebens auf der Grundlage eines gesunden Planeten sowie die Aufrechterhaltung der sozioökonomischen Entwicklungen bei gleichzeitiger Schonung unserer Umwelt ist eine globale, politische und gesellschaftliche Aufgabe, die nicht zuletzt in der Verantwortung des souveränen Individuums liegt. Diese Aufgaben beinhalten zahlreiche Herausforderungen, denen sich alle oben erwähnten Beteiligten im Rahmen ihrer Verantwortung stellen müssen. Damit jeder Involvierte mithilfe der Sustainable Development Goals (SDGs) einen adäquaten, nachvollziehbaren und zielführenden Beitrag zur Lösung der drängenden Probleme leisten kann, ist eine klare Aufteilung der Verantwortungsbereiche unerlässlich.

Dr. Frank Grossmann und Julius Hargitai haben es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen sowie ihre verantwortlichen Manager und Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, damit ihre Firmen branchenspezifisch einen Beitrag leisten können, um ihrer sozialen, ökonomischen und umweltbezogenen Verantwortung gerecht zu werden.

Im Rahmen dieses White Papers sprechen wir drei Themenbereiche an, von denen wir glauben, dass sie einen signifikanten Einfluss auf die bereits laufenden und künftigen weltweiten Anstrengungen in Bezug auf die SDGs haben. Seit der Lancierung der SDGs durch die UNO im Jahr 2015 wurden die anstehenden Aufgaben auf übersichtliche 17 Themenschwerpunkte heruntergebrochen, die ganz konkrete Handlungsanweisungen für das produzierende Gewerbe, für Dienstleister, für die Regierungen und für die Gesellschaft geben.

Eines der drei Themen unseres White Papers, Responsible Leadership, beleuchtet, inwieweit

Topmanager ihr Mindset bereits ausgerichtet haben, um ihre Peers und Mitarbeitenden zu ermutigen, einen gemeinsamen Beitrag für eine verantwortungsvolle Zukunft zu leisten. Zu Responsible Leadership gehört unserer Meinung nach auch, themenübergreifend zu denken und das bisherige Konzept und Wirtschaftssystem in wesentlichen Punkten zu überdenken.

Jedes Unternehmen trägt inzwischen eine Mitverantwortung für seine eigene Corporate Social Responsibility (CSR) und seine Nachhaltigkeitsverpflichtung. Somit tragen Firmenlenker dazu bei, die richtigen Initiativen zu ergreifen, damit ihr Unternehmen vorausschauende umweltbezogene sowie sozial relevante Entscheidungen treffen kann.

Mit Unternehmen meinen wir Leader und Mitarbeitende, aber auch ihre Dienstleistungen und Produkte. Unser dritter Schwerpunkt beleuchtet die Circular Economy (Kreislaufwirtschaft), die sich mit den Produkten von ihrer Produktion bis zu ihrer erneuten Eingliederung in den Wirtschaftskreislauf nach ihrer Benutzung befasst, ohne dabei qualitative Verluste in Kauf nehmen zu müssen.

Hierzu haben wir meinungsstarke Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft befragt, um von ihnen zu erfahren, wie anwendbar und praxisrelevant ihre Konzepte rund um diese drei Themen für sie sind und worauf es künftig bei der Umsetzung ankommt.

In unserem White Paper kommen passend zum jeweiligen Thema alle befragten Personen zu Wort.

Zudem konnten wir die Ellen McArthur Foundation dafür gewinnen, die Gedanken und Konzepte der Vertreterin der Circular Economy, Dame Ellen McArthur, den Lesern im Vorwort dieses White Papers zugänglich zu machen.

Die Autoren

Dr. Frank Grossmann ist Tierarzt, promovierte zu Humanphysiologie an der ETH und Universität Zürich und ist ehemaliger Dozent der ETH Zürich im Bereich Pharmazeutische Wissenschaften. Er ist Sozialunternehmer und Gründer des ersten Schweizer Circular Economy Pharma Hybrid (Orphanbiotec und Stiftung OrphanHealthcare) sowie Gewinner von drei internationalen Preisen. Nebenbei ist er Unternehmens-Mentor und Berater, Präsident des Grow Jungunternehmer-Netzwerkes Wädenswil, Autor verschiedener Bücher, Fachartikel und Natur- und Tierliebhaber.

Er hat das Unternehmen und die Stiftung, welche betroffene Familien mit einer seltenen Krankheit, fördern, bereits früh auf Soziale Verantwortung, CE und Nachhaltigkeit eingestellt und berät hierzu auch andere Organisationen und Unternehmen.

Er ist der Ansicht, dass Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit der Grundstein jedes modernen unternehmerischen Handelns sein kann und Rohstoffe nur von der nächsten Generation geliehen sind.

Foundation Orphanhealthcare

www.orphanhealthcare.org

Dr. Frank Grossmann

Albisriederstrasse 243a

8047 Zürich

Office: +41 44 680 11 33

Mobile: +41 79 246 50 69



Julius Hargitai hat einen Master in Wirtschaftspsychologie Kalaidos FH, Public Leadership Credential in Leadership & Ethics der Harvard Kennedy School. Diverse Weiterbildungen (online) in Wirtschaftswissenschaften und Neurowissenschaften der Harvard Universität. An der Wharton School of the University of Pennsylvania in Business Strategy sowie Competitive Advantage und Governance and Ethics an der London School of Business and Finance.

Er ist Gründer und Inhaber der Hargitai Human Management Consulting und unterstützt und begleitet Unternehmen sowie deren Topmanagement bei der Integration der Nachhaltigkeitskonzepte wie Corporate Social Responsibility in Verbindung mit Leadership, Environmental, Social & Governance sowie Circular Economy in die operative Umsetzung gemäss ihrer Firmenstrategie.

Dafür entwickelte Hargitai Human Management Consulting das Sustainability-Programm und -Tool. Dieses Programm ergänzt die bestehende strategische Unternehmensführung und unterstützt die operativen Unternehmensprozesse.

Hargitai Human Management Consulting

www.hhmc.ch

Julius Hargitai

Forsterstrasse 48

8044 Zürich

Office: +41 43 544 31 34

Mobile: +41 78 606 67 39



Vorwort

der The Ellen Mc Arthur Foundation*

As we move past today's extractive take-make-waste linear model, the circular economy offers a positive vision of an economy in which products are designed to be reused, repaired, or repurposed, and natural systems are regenerated. The circular economy can help meet global climate targets by transforming how we produce and use goods. Relying solely on energy efficiency and switching to renewable energy will only address 55% of global greenhouse gas (GHG) emissions. By adopting circular practices, we can reduce a significant proportion of the remaining 45%. For example, circulating products and materials – instead of producing new ones – can help cut energy demand by maintaining the energy that goes into making them. In agriculture, adopting circular principles is an effective way to sequester carbon in the soil. Shifting towards a circular economy model will not only deliver climate and other ESG benefits but also provide significant new and better growth opportunities. Dame Ellen McArthur and her Foundation intend to provide new evidence that a circular economy, enabled by the technology revolution, allows, for example, Europe to grow resource productivity by up to 3 percent annually.

This would generate a primary resource benefit of as much as **€0.6 trillion annually** by 2030 to Europe's economies. In addition, it would generate €1.2 trillion in non-resource and externality benefits, bringing the total annual benefits to around €1.8 trillion versus today. While looking at the systems for three human needs (mobility, food, and built environment), the study concludes that rapid technology adoption is necessary but insufficient to capture the circular opportunity. Instead, circular principles must guide the transition differently from those that govern today's economy. Nevertheless, if we pursue it consistently, the economic promise is significant, and the circular economy could qualify as the next major European political economy project. Between 1900 and 2009, industrialization led to a ten-fold increase in global material use and a seven-fold increase in domestic energy consumption in Europe. Moreover, this resource use growth happened despite significant resource productivity improvements. For example, Europe's oil productivity, expressed as GDP generated from each unit of oil equivalent roughly doubled over the last 50 years. A circular economy would decouple economic growth from resource use.

Der kritische Blick

von Prof. Dr. Karl Schmedders

Wir freuen uns über die Zusage von Prof. Dr. Karl Schmedders, der als *Advocatus Diaboli* das Thema kritisch betrachtet. Seine distanzierte und provokante Sichtweise auf die Klimaziele, die die Entscheider in der Verantwortung sehen, verlangt nach dringendem Handeln und alternativen Anreizen. Seine Einschätzung fordert unsere Leser auf, einen eigenen Blick auf die Thematik zu werfen.

«Der sechste Sachstandsberichts des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (IPCC-Bericht, 2021/22) lässt mit hoher Verlässlichkeit den Schluss zu, dass die Ziele des Pariser Klimaabkommens nicht erreicht werden. Die Menschheit ist auf dem Weg, den Planeten Erde um mehr als 2° Celsius (bis 2100 gegenüber der globalen Durchschnittstemperatur 1850–1900) zu erwärmen. Wenn wir ehrlich sind, dann müssen wir uns eingestehen, dass alle bisherigen Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels nicht ansatzweise ausreichend sind. Und wenn wir weitermachen wie bisher, dann werden wir leider scheitern.

Es gibt viele Gründe für dieses Scheitern, aber ein sehr wichtiger lässt sich zweifelsohne durch den vom ehemaligen Gouverneur der Britischen Zentralbank, Mark Carney, geprägten—Begriff der „Tragik des kurzen Zeithorizonts“ beschreiben. Die führenden Entscheidungsträger unserer modernen Gesellschaft, ob die leitenden Manager der größten Unternehmen oder die Regierenden der westlichen Demokratien, arbeiten mit Entscheidungshorizonten von höchstens ein paar Jahren.

Die Teilnehmenden des Executive Management Programmen am IMD schätzten, dass ihr CEO nach spätestens drei oder vier enttäuschenden Quartalsabschlüssen mit dem Rauschmiss rechnen müsste. Wie sollen wir von solchen Entscheidern „responsible leadership“ erwarten, also eine Führung, die die Auswirkungen von Entscheidungen auf das Klima und das Leben auf unserem Planeten in zehn, 20 oder 50 Jahren einbeziehen würde? Natürlich schauen die Manager:innen erst mal auf kurzfristige Kennzahlen zu Profiten und Marktanteilen. Wenn wir dann noch berücksichtigen, dass die durchschnittliche Amtsdauer von CEOs zwischen fünf und acht Jahren liegt, wird schnell klar, dass Firmenversprechen zur Klima-Neutralität („Net Zero“) im Jahr 2050 nicht die Hochglanzbroschüren wert sind, auf denen sie abgedruckt werden.

Wie können wir wirkliche „responsible leadership“ erreichen? Die Volkswirtschaftslehre zeigt uns den Weg. Wie der Ökonom Steven Landsburg das Fach so treffend beschreibt: *Der größte Teil der Volkswirtschaftslehre lässt sich in vier Worten zusammenfassen: „Menschen reagieren auf Anreize.“ Der Rest sind Erläuterungen.* Wir brauchen längerfristige Anreize für die derzeit waltenden „Leaders“ in unserer Gesellschaft, damit diese nicht nur dem kurzfristigen Erfolg oder der nächsten Schlagzeile hinterherrennen.

Bei Unternehmen könnten dies beispielsweise Boni sein, die erst nach einigen Jahren, ja sogar im Ruhestand der dann ehemals leitenden Führungskraft ausgezahlt werden, sofern bestimmte Nachhaltigkeitsziele von den Nachfolger:innen dank ausgezeichneter Vorarbeit in der Gegenwart erreicht wurden. Es wird viele solcher und ähnlicher Konzepte brauchen, damit verantwortungsvolle Führung mehr als ein schönes Schlagwort aber ohne ernsthafte Verhaltensänderungen wird.

Dies mag nun träumerisch und unrealistisch klingen. Ohne solche grundlegenden Änderungen in den Anreizstrukturen unserer Eliten werden wir bei der Bekämpfung des Klimawandels grandios scheitern.»

Kreislaufwirtschaft in der Finanz- und Dienstleistungsindustrie

Das Geschäftsmodell hinter der Kreislaufwirtschaft

Die Kreislaufwirtschaft ist ein nachhaltiges Geschäftsmodell, das darauf abzielt, den traditionellen linearen „Nehmen-Herstellen-Abfall“-Ansatz neu zu definieren, um zu einem stärker regenerativen und restaurativen System überzugehen. Dabei konzentriert sie sich auf die Maximierung des Wertes von Ressourcen und die Minimierung von Abfällen während des gesamten Produktlebenszyklus. Durch die Einführung der Kreislaufwirtschaft können Unternehmen zahlreiche Vorteile wie eine geringere Umweltbelastung, eine verbesserte Ressourceneffizienz, Kosteneinsparungen, eine höhere Widerstandsfähigkeit und neue Einnahmequellen nutzen. Dieses Modell bringt Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit in Einklang und schafft eine Win-win-Situation für Unternehmen, Gesellschaft und Umwelt.

Im Kern zielt die Kreislaufwirtschaft darauf ab, den Ressourcenverbrauch im Rahmen des Wirtschaftswachstums immer stärker zu reduzieren oder ihn sogar ganz abzukoppeln, indem sie die folgenden Grundsätze formuliert:

1. Design für Langlebigkeit und Wiederverwertbarkeit: Unternehmen legen bei der Entwicklung von Produkten den Schwerpunkt auf Langlebigkeit und verwenden Materialien, die am Ende ihrer Nutzungsdauer problemlos recycelt oder wiederverwendet werden können. Dieser Ansatz fördert die Ressourceneffizienz und reduziert das Abfallaufkommen. Dazu nutzen Unternehmen auch Strategien zur Verlängerung der Produktlebensdauer. Anstatt den ständigen Verbrauch zu fördern, ermutigt die Kreislaufwirtschaft die Unternehmen, Wege zu finden, um die Lebensdauer ihrer Produkte zu verlängern. Dazu kann das Angebot von Reparaturdiensten sowie die Aufarbeitung oder die Aufrüstung von Produkten gehören, um sicherzustellen, dass sie so lange wie möglich funktionsfähig und wertvoll bleiben.
2. Wiederverwendungs- und Sharing-Modelle fördern: Die Unternehmen suchen nach innovativen Wegen, um die Wiederverwendung von Produkten oder Komponenten zu fördern. Dies kann die Implementierung von Sharing-Plattformen oder Mietdiensten beinhalten, die es mehreren Nutzern ermöglichen, während des gesamten Lebenszyklus auf dasselbe Produkt zuzugreifen, wodurch der Bedarf an individuellem Eigentum verringert und der Ressourcenverbrauch minimiert wird. Dabei stehen auch die Förderung der Zusammenarbeit und geschlossene Lieferketten im Fokus. Die Kreislaufwirtschaft lebt von der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren in der Wertschöpfungskette. Indem Unternehmen zusammenarbeiten, schaffen sie geschlossene Versorgungsketten, in denen Produkte und Materialien kontinuierlich zirkulieren und in mehreren Zyklen verwendet werden, wodurch der Bedarf an neuen Ressourcen verringert wird.
3. Umstellung auf erneuerbare Energiequellen: Die Umstellung auf erneuerbare Energiequellen wie Solar- oder Windenergie ist ein wichtiger Aspekt der Kreislaufwirtschaft. Indem sie die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verringern, tragen die Unternehmen zu einem nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Energiesystem bei.
4. Nutzung der datengesteuerten Entscheidungsfindung: Die Kreislaufwirtschaft stützt sich auf die Sammlung und Analyse von Daten, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln, die Ressourcennutzung zu optimieren und die Verschwendung zu minimieren. Dabei setzen

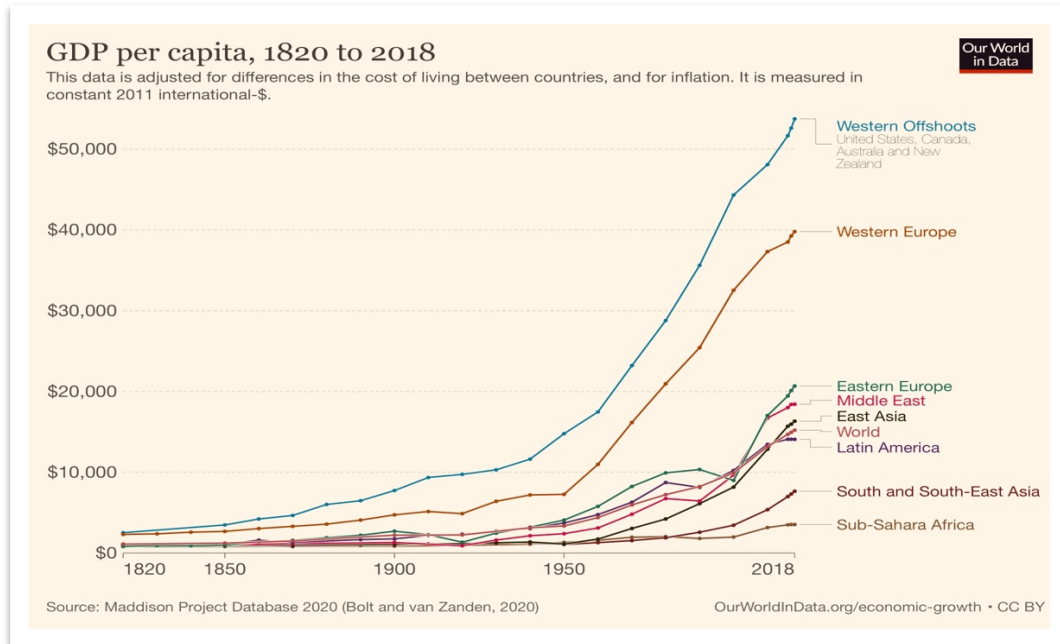
Unternehmen Technologien und Datenanalysen ein, um Materialflüsse zu überwachen und zu verfolgen, Ineffizienzen zu erkennen sowie fundierte Entscheidungen zu treffen.

5. Ermöglichung von Recycling und Materialrückgewinnung: Dabei setzt die Kreislaufwirtschaft auch auf effiziente Abfallwirtschaftssysteme, die das Recycling und die Rückgewinnung von Materialien aus ausrangierten Produkten fördern. Moderne Unternehmen arbeiten bereits heute mit der Recyclingindustrie zusammen, um die ordnungsgemäße Sammlung, Sortierung und Verarbeitung der Materialien ihrer Produkte zu gewährleisten, damit diese wieder in den Produktionskreislauf zurückgeführt werden können und Abfall erst gar nicht entsteht.

Die Kreislaufwirtschaft in der Finanzindustrie

Die Finanzwirtschaft ist eine der treibenden Kräfte im globalisierten Markt. Um die Prosperität weltweit zu steigern, kreierte sie die monetären Grundvoraussetzungen für zahlreiche Finanzierungen. In Expertenkreisen wird die Klimaveränderung spätestens seit dem im Jahr 2004 veröffentlichten Report der Vereinten Nationen (UN) und dem Report des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA) immer häufiger diskutiert.

Im Laufe der vergangenen 200 Jahre ist das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Bevölkerung insgesamt steil angestiegen, was insbesondere auf die 1950er Jahre zutrifft (Abbildung 1). In der Menschheitsgeschichte ist Wohlstand eine sehr junge Errungenschaft, die die letzten 10 Generationen von jenen ihrer Vorfahren unterscheidet. So betrug das durchschnittliche Pro-Kopf-BIP mit 15.212 US-Dollar im Jahr 2018 fast das 15-fache des Durchschnitts von 1820 [1].



Ende 2021 belief sich das weltweite Vermögen auf geschätzte 463,6 Billionen USD, was einen Anstieg von 9,8 % gegenüber 2020 entspricht. Somit liegt es weit über dem durchschnittlichen jährlichen Zuwachs von 6,6 % am Anfang des Jahrhunderts [2]. Auch der 2021 veröffentlichte Global Wealth Report der Boston Consulting Group (BCG) zeigt eine steigende Tendenz in der Vermögenssteigerung.

Mit 250 Billionen Dollar erreichte das gesamte globale Finanzvermögen im Jahr 2020 einen Rekordwert. Nach Schätzungen der Boston Consulting Group (BCG) generieren die Regionen Nordamerika und Asien,

jedoch ohne Japan, die grössten Finanzvermögen in absoluten Zahlen, gefolgt von Westeuropa. Zwischen 2020 und 2025 werden diese drei Regionen 87 % des weltweiten Zuwachses an neuem Geldvermögen ausmachen. Von den 65 Billionen Dollar an globalem Finanzvermögen, die wir in oben erwähntem Zeitraum erwarten, werden 25 Billionen Dollar aus Nordamerika, 22 Billionen Dollar aus Asien und 10 Billionen Dollar aus Westeuropa stammen [3].

Die Ellen MacArthur Foundation berichtet in ihrem 2020 erschienen Report [4] darüber, welches Finanzpotenzial und welcher ökonomische Entwicklungsvorteil beim Investieren in die Kreislaufwirtschaft zu erwarten sind. Des Weiteren schätzen das Forschungsunternehmen Opimas und die Global Sustainable Investment Alliance, dass die Environmental Social Governance (ESG)-Investitionen bis 2020 auf über 40 Billionen US-Dollar gegenüber 23 Billionen US-Dollar im Jahr 2016 ansteigen werden. Und den Schätzungen der Deutschen Bank zufolge ist bis 2030 bei den verwalteten Vermögenswerten (AUM), die einem ESG-Mandat unterliegen, ein Anstieg von 95 % oder 130 Billionen US-Dollar zu erwarten. Zudem stieg die Zahl der Unternehmen mit einem Finanzvolumen von über 100 Billionen US-Dollar (AUM), die sich den UN Principles for Responsible Investment (PRI) verschrieben haben, von 100 im Jahr 2006 auf über 3'000 im Jahr 2020. Zudem ist in den letzten 18 Monaten die Aktivität der Kreislaufwirtschafts-Finanzierungen am Markt steil angestiegen, wobei die Kreislaufwirtschaft immer mehr als entscheidender Teil der Lösung des Klimawandels und anderer ESG-Probleme anerkannt wird. Denn diese bieten darüber hinaus erhebliche Chancen für ein neues und besseres globales Wachstum [4a].

Hierzu befragten wir einen bekannten Spezialisten, der auch an der Harvard Kennedy School for Government (USA) unterrichtete. Als Sonderberater des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan hat er einen ganzheitlichen Blick auf die Finanzwirtschaft. Zudem kennt sich Prof. Dr. Dr. Klaus Leisinger als ehemaliger Geschäftsführer und Präsident der Novartis Stiftung auch in der Pharmaindustrie aus. Er ist emeritierter Professor für Soziologie der Universität Basel mit Themenschwerpunkt verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Er meint Folgendes dazu:

«Der Finanzsektor kann hierbei eine große Rolle spielen. Er kann zusätzliche Kriterien in die Bewertung eines Unternehmens einbringen, anhand dessen den Aktionären ersichtlich ist, dass es ein produktives Risikomanagement betreibt und sich sozial sowie ökologisch engagiert. Auch Versicherungen sind in der Lage und können das machen, weil sie in ihrer Anlagepolitik ja langfristig aufgestellt sind» [5].

Dem Konzept des Waste to Wealth aus dem Jahre 2015 wurde ein globales finanzielles Wertpotenzial von 4,5 Billionen US-Dollar zugeschrieben. Dabei wird das Konzept «Abfall» insofern neu definiert, als dass er als wertvolle Ressource genutzt werden kann. Ein Beispiel hierfür ist die Verarbeitung von Bioabfällen zu Humus und Biogas, welche inzwischen von Transportunternehmen als Treibstoff für ihre LKW-Flotte und von öffentlichen Verkehrsbetrieben als solchen für ihre Busse genutzt werden, wie zum Beispiel FlixBus-Partnerunternehmen in den Benelux-Staaten und in Skandinavien [6].

Abfall kann dabei in vier verschiedene Kategorien eingeteilt werden, aus denen der oben genannte Wert entstehen kann (Abbildung 2).

1. Verschwendete Ressourcen (wasted resources): Verwendung von Materialien und Energie, die im Laufe der Zeit nicht effektiv regeneriert werden können, wie z. B. fossile Energie und nicht wiederverwertbares Material.

2. Verschwendete Kapazität (wasted capacity): Produkte und Anlagen, die während ihrer Nutzungsdauer nicht vollständig genutzt werden.
3. Verschwendete Lebenszyklen (wasted lifecycles): Produkte, die aufgrund eines schlechten Designs oder fehlender Zweitnutzungsoptionen das Ende ihrer Nutzungsdauer vorzeitig erreichen.
4. Verschwendeter eingebetteter Wert (wasted embedded value): Komponenten, Materialien und Energie, die nicht aus Abfallströmen zurückgewonnen werden.

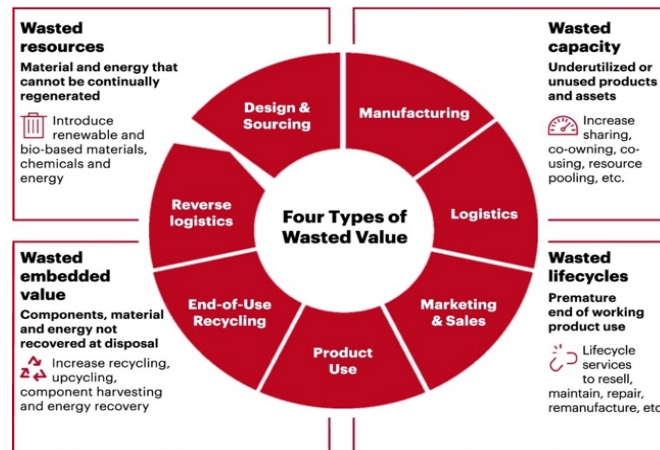


Abbildung 2: Four Categories of Waste (Quelle)

Die vier Arten von Abfallverwertung eröffnen unterschiedliche Perspektiven, die entweder weggeworfene Materialien erneut einsetzen oder Produkte mit gewissen Modifikationen nach ihrer Benutzung erneut in den Wirtschaftskreislauf integrieren. Zu den inzwischen besser bekannten Möglichkeiten gehört das «Cradle to Cradle»-Prinzip. Dabei wird das Produktdesign von vornherein so gestaltet, dass die benutzten Produkte entweder vom Hersteller zurückgenommen werden oder dass diese in Form einer Leasingvereinbarung Verwendung finden. Auf dieses Konzept werden künftig nicht nur die Smartphone-Hersteller setzen. Zudem werden bei diesem Konzept gleich zwei Aspekte berücksichtigt, nämlich die Resource Recovery und das Product as a Service [7].

Die Kreislaufwirtschaft in der Gesundheitsindustrie

In den letzten Jahren hat das Konzept der Kreislaufwirtschaft in verschiedenen Branchen, darunter auch im Gesundheitswesen, stark an Bedeutung gewonnen. Gerade für die Umgestaltung der Gesundheitsbranche hält die Übernahme der Prinzipien der Kreislaufwirtschaft ein immenses Potenzial bereit, das bei der Bewältigung ihrer Umweltauswirkungen hilft und nachhaltige Praktiken fördert. Die Kreislaufwirtschaft eröffnet aber auch Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Gesundheitssektor.

Eine der grössten Herausforderungen, die es für den Gesundheitssektor zu bewältigen gilt, ist sein erheblicher Anteil an der Abfallerzeugung. Denn Krankenhäuser, Kliniken und andere Einrichtungen des Gesundheitswesens produzieren grosse Mengen an Einwegartikeln wie Einweghandschuhe, Spritzen und Verpackungsmaterial, die nach ihrer Verwendung oft auf Mülldeponien landen oder verbrannt werden, womit sie zur Umweltverschmutzung und zur Ressourcenerschöpfung beitragen. Durch den Übergang zu einem Modell der Kreislaufwirtschaft können Gesundheitsdienstleister nicht nur die Abfallerzeugung reduzieren, sondern auch die Wiederverwendung oder das Recycling von Materialien fördern.

Ein Ansatz im Rahmen der Kreislaufwirtschaft ist die Umsetzung von Strategien zur Verlängerung der Produktlebensdauer. Anstatt medizinische Ausrüstung oder Geräte nach einmaliger Verwendung zu entsorgen, können Einrichtungen des Gesundheitswesens Optionen für deren Aufarbeitung und Wiederverwendung prüfen. So können bestimmte medizinische Geräte beispielsweise gründlichen Sterilisationsprozessen unterzogen werden, um ihre Sicherheit bei mehrfacher Verwendung zu gewährleisten. Durch die Verlängerung der Lebensdauer solcher Geräte reduzieren Gesundheitsdienstleister nicht nur den Abfall, sondern sie sparen auch die Kosten, die mit dem häufigen Austausch verbunden sind.

Darüber hinaus fördert die Kreislaufwirtschaft bei der Entwicklung von Gesundheitsprodukten die Verwendung nachhaltiger und umweltfreundlicher Materialien. Dabei können Hersteller bei medizinischen Verpackungen bevorzugt recycelbare oder biologisch abbaubare Materialien verwenden, um so die Umweltauswirkungen dieser Produkte zu verringern. Zudem kann das Design medizinischer Geräte für die Demontage und das Recycling optimiert werden, was die Rückgewinnung wertvoller Materialien am Ende ihres Lebenszyklus ermöglicht.

Ein weiterer Aspekt der Kreislaufwirtschaft im Gesundheitswesen ist die Förderung der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und der Zusammenarbeit. Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen können Netzwerke oder Konsortien gründen, um Ressourcen wie Spezialgeräte oder überschüssiges Material gemeinsam zu nutzen. Dadurch wird der Bedarf an individuellem Eigentum verringert und die Ressourcenverschwendung minimiert. Zudem können die Gesundheitsdienstleister durch die Förderung der Zusammenarbeit die Nutzung von Ressourcen optimieren, Kosten senken und die Nachhaltigkeit verbessern. Diese Innovationen minimieren nicht nur die Umweltauswirkungen von Abfällen im Gesundheitswesen, sondern sie tragen auch zur allgemeinen Effizienz und zur Nachhaltigkeit der Branche bei.

So können Unternehmen beispielsweise vom Verkauf von Produkten zur Erbringung von Dienstleistungen übergehen und sich auf die Erzielung der gewünschten gesundheitlichen Ergebnisse konzentrieren, anstatt einfach nur Waren zu liefern.

Aber auch der Aspekt der Patientenbegleitung und der Mitbestimmung birgt ein enormes Potenzial. So sind Betroffene von seltenen Krankheiten heute viel besser über ihre Krankheit informiert und verfügen über eine beachtliche Patientenkompetenz. Zudem nehmen sie an Kursen für die Entwicklung von Medikamenten teil. Das dafür notwendige Vertrauen und die Selbstverantwortung lassen sich durch darauf spezialisierte Organisationen viel besser vermitteln, als durch Pharmafirmen, die aus der Perspektive einer «gesunden Compliance» agieren. Indem Patienten in den Mittelpunkt der medizinischen Bemühungen gestellt werden, anstatt sie als passive Empfänger einer möglichen Therapie zu sehen, werden Synergien geschaffen. Zudem kommt es zu einer Zeitverkürzung sowie zu verbesserten Ergebnissen. Dabei ist ein informierter kompetenter Patient eher dazu bereit, Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen, wenn er darüber Bescheid weiss. Damit einher gehen aber auch Einsparungen für unnütze und überflüssige Therapien. Dies ermöglicht es wiederum, die knapper werdenden Ressourcen im Gesundheitswesen besser zu nutzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kreislaufwirtschaft einen überzeugenden Rahmen in Bezug auf die Umstellung der Gesundheitsbranche auf eine nachhaltigere und umweltbewusstere Zukunft darstellt. Dank der Einführung von Praktiken, die der Abfallreduzierung, der Ressourceneffizienz und der Zusammenarbeit den Vorrang geben, können Gesundheitsdienstleister ihren ökologischen Fussabdruck minimieren und so zu einem gesünderen Planeten und ebensolchen Patienten beitragen. Die Einführung der Kreislaufwirtschaft kommt nicht nur der Umwelt zugute, sondern führt auch zu Kosteneinsparungen, verbessertem Ressourcenmanagement und Innovationen im Gesundheitswesen. Dies ist ein wesentlicher Schritt zur Schaffung eines Gesundheitssystems, das den Grundsätzen der SDGs entspricht und die Bedürfnisse heutiger und künftiger Generationen erfüllt.

Corporate Social Responsibility

Die soziale Verantwortung der Unternehmen, auch Corporate Social Responsibility (CSR) genannt, ist ein Geschäftskonzept, das die Verpflichtung eines Unternehmens betont, ethisch zu handeln und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und die Umwelt zu leisten. Dabei geht sie über das primäre Ziel eines Unternehmens, Gewinne zu maximieren, hinaus, indem sie verantwortungsvolle Praktiken, die soziale, ökologische und ethische Belange berücksichtigen, umfasst.

CSR beinhaltet die Integration nachhaltiger und verantwortungsvoller Praktiken sowohl in die Kerntätigkeiten als auch in die Entscheidungsprozesse eines Unternehmens. Sie beinhaltet ein breites Spektrum an Aktivitäten und Initiativen, die sich positiv auf verschiedene Interessengruppen auswirken sollen, worunter Mitarbeiter, Kunden, Gemeinden und die Umwelt fallen. Nachfolgend listen wir einige für uns wichtige Aspekte der CSR auf:

1. **Ökologische Nachhaltigkeit:** Unternehmen, die sich der CSR verschrieben haben, bemühen sich, ihre Umweltauswirkungen (Externalitäten) zu minimieren, indem sie Initiativen zur Verringerung der Kohlenstoffemissionen, zur Einsparung von Energie- und Wasserressourcen, zur Förderung von Abfallvermeidung, zum Recycling sowie zum Schutz der Artenvielfalt umsetzen. Dies kann die Einführung nachhaltiger Praktiken in der Lieferkette, aber auch die Nutzung erneuerbarer Energiequellen sowie die Einführung umweltfreundlicher Technologien beinhalten.
2. **Ethische Geschäftspraktiken:** CSR ermutigt Organisationen, ihre Geschäfte unter dem Aspekt der Integrität und der Ethik zu führen. Dazu gehören faire und transparente Geschäftspraktiken, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften sowie eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Unternehmen mit ausgeprägten CSR-Werten legen ebenfalls Wert auf ethische Beschaffungs- und Herstellungsprozesse, indem sie auch eine faire Behandlung der Arbeitnehmer und Lieferanten gewährleisten.
3. **Soziale Auswirkungen:** CSR-Initiativen konzentrieren sich darauf, einen positiven Beitrag in den Gemeinden und Regionen, in denen die Unternehmen tätig sind, zu leisten. Dies kann die Unterstützung von Bildungs- und Qualifizierungsprogrammen, die Förderung von Vielfalt und Integration innerhalb der Belegschaft oder die Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen, die im Dienst von gesundheitlich oder sozial benachteiligten Menschen stehen, umfassen. Hierbei bieten sich Unternehmen philanthropische Aktivitäten an, wie das Spenden für wohltätige Zwecke und ehrenamtliche Mitarbeiterpools zur Unterstützung der entsprechenden Organisationen.
4. **Mitarbeiterwohlbefinden:** CSR anerkennt, wie wichtig das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind. Unternehmen, die der CSR Priorität einräumen, schaffen ein sicheres und integratives Arbeitsumfeld, bieten faire Löhne und Sozialleistungen, fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und investieren in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Ausserdem fördern sie eine Kultur der Vielfalt, der Gleichberechtigung und des Respekts.
5. **Einbeziehung der Stakeholder:** CSR bedeutet, sich aktiv mit den Stakeholdern auseinanderzusetzen, um ihre Bedürfnisse und Anliegen zu verstehen. Dazu gehört auch die regelmässige Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, lokalen Gemeinschaften und Aktionären. Unternehmen, die CSR praktizieren, berücksichtigen das Feedback ihrer Stakeholder, lassen es in

ihre Entscheidungsprozesse einfließen und bauen langfristige Beziehungen auf, die auf Vertrauen und gegenseitigem Nutzen basieren.

6. Berichterstattung und Transparenz: CSR wird durch eine transparente Berichterstattung über die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Leistungen eines Unternehmens gestärkt. Während Unternehmen häufig CSR-Berichte oder Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, um die Stakeholder über ihre Fortschritte, Ziele und Auswirkungen zu informieren, zeigt eine transparente Berichterstattung die Verantwortlichkeit und ermöglicht es den Stakeholdern, das CSR-Engagement des Unternehmens zu beurteilen.

Durch CSR können Unternehmen einen positiven Ruf aufbauen, den Markenwert steigern, Top-Talente binden und die langfristige Nachhaltigkeit fördern. Dabei bringt sie Geschäftsinteressen mit gesellschaftlichen und ökologischen Bedürfnissen in Einklang, was zu einer integrativeren, verantwortungsvolleren und nachhaltigeren Wirtschaft führt.

Aus der Perspektive der unternehmerischen Verantwortung betrachtet, ist dies eine anspruchsvolle Aufgabe, die weitreichende Folgen hat. Wie bei vielen anderen Aufgaben in der Ökonomie, geht es auch hier um die Auswirkungen von unternehmerischem Handeln, derer sich die Firmenlenker bewusst sein müssen.

Aufgrund der versprochenen Massnahmen im Bereich ESG, insbesondere was den Aspekt des «Social» betrifft, stehen Unternehmen weltweit immer stärker in der Pflicht, um beispielsweise soziale Ungleichheiten zu reduzieren und die Produktionsbedingungen in Low-Income Countries kontinuierlich zu verbessern.

Deshalb wird die US-amerikanische Börsenaufsicht **Securities Exchange Council (SEC)** zukünftig bei der Feststellung, ob ein Unternehmen die von der Behörde vorgeschlagene Vorschrift zur Offenlegung von Klimarisiken einhält, nicht nur auf die Zahlen schauen, die dem Nettogewinn zugrunde liegen, sondern auch darauf, wie kohärent die Ergebnisse der ESG-Bewertungen mit den Zahlen in den Pressepublikationen sowie mit den auf der Firmenwebsite angekündigten Zielen sind.

Aber auch die heutigen Verbraucher und Investoren fordern Transparenz und Veränderungen. So wollen entsprechend einer Umfrage [7a] 71 % der US-amerikanischen Kunden inzwischen lieber Produkte von sozial verantwortlichen Unternehmen kaufen.

Der wegweisende Bericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (**IPCC**) veranlasst Investoren heute mehr denn je dazu, deutlichere Massnahmen zur Senkung des CO₂-Fussabdrucks ihres Portfolios zu ergreifen. Dabei kommt der Bericht zum Schluss, dass die vom Menschen verursachten Effekte und Auswirkungen auf die Treibhausgasemissionen eindeutig für die bisherige und zukünftige Erwärmung des Klimas mitverantwortlich sind.

Zahlreiche bereits jetzt sichtbare Folgen wie extreme Wetterereignisse sind schneller eingetreten als erwartet, weshalb sie direkt dem Treibhauseffekt zugeordnet werden können. Aber auch viele Anzeichen der Klimaveränderung wie das Abschmelzen der Polkappen, der Anstieg des Meeresspiegels, Hurrikane, Starkregenereignisse und Meeresübersäuerung, die das Absterben ganzer Riffe zur Folge haben, sind intensiver und häufiger geworden, wobei sie in den kommenden Jahrzehnten noch zunehmen werden [8].

Unbestritten ist, dass der Kapitalismus nach alter Lesart mitverantwortlich für den Klimaeffekt ist. Daher muss und soll er diesbezüglich dringend Antworten darauf finden, wie das Businessmodell neu ausgerichtet und nachhaltiger gestaltet werden kann, damit die Ressourcen und ein lebensfreundliches Klima auch zukünftigen Generationen erhalten bleiben.

Der tiefgreifende Aspekt eines nachhaltigen CSR-Konzepts fokussiert deshalb nicht nur darauf, den Regulatoren zu entsprechen, sondern vielmehr auch auf die Abstimmung und das Gleichgewicht einzelner Faktoren, die im unternehmerischen Handeln eine Rolle spielen, aufeinander abzustimmen. S.D. Prinz Michael von und zu Liechtenstein betont deshalb die Signifikanz von CSR, gerade auch aufgrund der 500 Jahre alten Tradition der Unternehmen seiner Familie.

«In unseren Augen enthält der Nachhaltigkeitsgedanke drei Aspekte. Erstens eine wirtschaftliche, zweitens eine gesellschaftliche und drittens eine ökologische Nachhaltigkeit. Alle drei Aspekte müssen in Generationen denkend in Einklang gebracht werden» [9].

Die Strategie der CSR

Ein One-Size-Fits-All gibt es weder bei der Implementierung noch bei der Ausführung der CSR, da sie die Menschen sowohl ausserhalb als auch innerhalb eines Unternehmens betrifft. Aus dieser Perspektive muss die Umsetzung eines CSR-Konzepts ein zweckorientierter Bestandteil der Firmenstrategie sein, der firmenübergreifend vollständig in die künftigen strategischen Entscheidungsfindungen eingebettet werden soll. Hierfür ist ein Mindset seitens des Top-Managements nötig, das den individuellen Aufgaben je nach ihrer Funktion mehr Beachtung schenkt. Genauso wie Firmen unterschiedliche Güter produzieren oder verschiedene Dienstleistungen erbringen, sollten auch die CSR-Strategien dementsprechend verfasst, geplant und implementiert werden.

Grosse Unternehmen auf einen neuen Kurs zu bringen, ist nicht unmöglich, nur herausfordernd. Jedoch müssen hierfür veraltete Herangehensweisen für zukunftsweisende Strategien über Bord geworfen werden. Professor Dr. Dr. Klaus Leisinger hebt in diesem Zusammenhang hervor:

«Um alte Management-Ideen neu auszurichten, kann eine der treibenden Kräfte die Rolle eines *Advocatus diaboli** sein – eine Person, die in der internen Entscheidungsfindung die Argumente von NGOs und Aktivisten artikuliert und auf Antworten besteht [5a].»

Die Einführung einer neuen Strategie ist keine Ein-Mann-Aufgabe. Vielmehr müssen CEOs andere Manager innerhalb ihres Unternehmens finden, die auf verschiedenen Managementebenen operieren, und ein internes Netzwerk bilden [10]. Dabei sollten die Führungskräfte möglichst viele Mitarbeitende einbinden, um sie an der Förderung von sogenannten CSR-Flaggschiff-Projekten zu beteiligen. Durch deren Einbindung kann die Implementierung schneller erfolgen, und es wird durch die Kollegen auf allen Ebenen Überzeugungsarbeit geleistet.

Insbesondere Unternehmen mit einem direkten B2C-Geschäftsmodell benötigen heute mehr denn je eine glaubwürdige Unternehmenskultur. Dies deshalb, weil die Kunden mehr Transparenz einfordern, die sehr gut über die externe CSR vermittelt werden kann. Dazu meint Frau Gabriela Maria Straka:

«CSR und CE basieren auf klare Fakten und Fortschritte. Die Kunden und Konsumenten wollen verständlich aufbereitete Informationen und keine „grüne Mascherln“ in der Werbung. So haben wir z.B. einen Überblick über alle Initiativen geschaffen, die sich an den Sustainable Development Goals (SDGs) des UN Global Compact orientieren und im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht transparent beschrieben sind. Im Sinne der Nachhaltigkeit wird der Bericht nicht gedruckt, ist aber online auf der Unternehmenswebsite zugänglich:

www.brauunion.at/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht/»

Die Firmenleitung sollte die Implementierung eines CSR-Konzepts sowohl in die interne als auch in die externe Unternehmenskommunikation einbinden – und dies über alle Hierarchiestufen hinweg. Denn die Mitarbeitenden wollen wissen, was CSR ist und wie und warum ihr Arbeitgeber diese einsetzt. Dabei werden sie zu freiwilligen Botschaftern ihres Unternehmens, wodurch die eigene Reputation gestärkt und sogar verbessert werden kann.

Zu viele oder zu komplizierte Visionen einer «besseren Welt» könnten die Mitarbeitenden aber auch überfordern. Denn die meisten Menschen können damit hinsichtlich ihrer täglichen Routinen wenig anfangen, und das Ganze klingt unverständlich in ihren Ohren. Daher wäre es unserer Meinung nach nützlich, die Relevanz für die Aufgabenstellung und für die Umsetzung innerhalb des Unternehmens und in Verbindung mit den Geschäftsprozessen darzustellen. Somit können die Mitarbeitenden ihren eigenen Beitrag oder jenen der Firma zum aktuellen CSR-Projekt nachvollziehen [11].

Wir haben zwei Arten festgelegt, wie CSR übersichtlich und zielführend ausgeführt werden kann.

A) **Passive/interne CSR, indem ein Unternehmen ...**

- durch die Implementierung von firmeninternen Programmen auf die Schonung und die Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden achtet.
- auf die freie Kompetenzentfaltung der Mitarbeitenden setzt, um Ressourcen für künftige Innovationen zu ermöglichen. Dazu gehört beispielsweise die gelebte gegenseitige Wertschätzung auf allen Ebenen, also zwischen Management und Mitarbeitenden.

B) **Aktive/externe CSR, indem ein Unternehmen ...**

- die eigenen materiellen oder immateriellen Leistungen für gesellschaftliche sowie für sozioökonomische Zwecke nutzt, um damit eine breite Wirkung zu erzielen, wie beispielsweise die Förderung der Bildung oder anderer sozialer Bereiche, um benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu unterstützen.
- sich anlehnend an die eigenen Leistungen und Expertisen aktiv an ausgewählten Fördermassnahmen beteiligt, sei dies im eigenen Land oder in anderen Regionen.
- nach dem Ansatz: «*Tue Gutes und rede darüber*», über den Impact auch extern kommuniziert.

Responsible Leadership

Responsible Leadership in der Produktionsindustrie und bei Dienstleistern

Entscheidungen in komplexen wirtschaftlichen Prozessen benötigen nicht nur Wissen, sondern auch Mut und die Bereitschaft, sich von alten Ideen zu verabschieden und neue Wege zu gehen. Davon ist auch S.K.H. Bernhard Markgraf von Baden überzeugt:

«Einem nachhaltigen Unternehmertum stehen häufig eingefahrene Strukturen entgegen, die zunächst aufgelöst werden müssen. Dafür braucht es Entscheidungskraft, Offenheit für Innovationen und Standfestigkeit. Innovation kann auch bedeuten, überliefertes Wissen, Kenntnisse und Techniken wieder aufzugreifen, zu adaptieren und den heutigen Erfordernissen entsprechend zu nutzen. Es braucht also Mut, neue Wege zu gehen und alte Wege auf ihren heutigen Nutzen zu prüfen. [12]»

Sämtlich Interview-Partner haben uns als Leader und in ihren Aussagen unmissverständlich klar gemacht, dass es eine neue Ausrichtung im wirtschaftlichen Handeln braucht, welche die sozioökonomische Zukunft der Gesellschaft beeinflusst und vom Top-Management angeschoben werden muss. Dr. Monica Mächler, ehemalige Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der FINMA und seit Jahren Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG, der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG sowie der Cembra Money Bank AG erklärte uns zur verantwortungsvollen Führung:

«Der *tone from the top* ist der springende Punkt. Erkennen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung die Probleme und entscheiden sie sich, mit dem erforderlichen *feu sacré* einen substanziellen Beitrag zur Lösung zu leisten, werden die Governance und die Strategie des Unternehmens auf Nachhaltigkeit ausgerichtet und die Umsetzung kann folgen [13].»

Hierbei haben Unternehmen, die als «*Early Adapter*» gelten und die ohne Druck durch Regulatoren oder die Gesellschaft die Initiative ergreifen, eine herausragende Rolle inne. Ihre Handlungen als innovative Wirtschaftsakteure widerspiegeln sich darin, indem sie nachhaltige Entwicklungen für sich, die Gesellschaft und schliesslich für die Umwelt anstossen. Ein aussergewöhnliches Beispiel hierzu sind die beiden Unternehmen Swiss Prime Site in Zürich sowie die Brau Union in Österreich. Ihnen gemeinsam ist, dass sie den nachhaltigen Weg gemeinsam mit ihren Stakeholdern bereits vor Jahren eingeschlagen haben.

So verriet uns die Geschäftsführerin der Brau Union Österreich, Frau Gabriela Maria Straka:

«Wir starteten die nachhaltige Vorreiterschaft noch bevor das Ziel in der Produktion bis 2030, CO₂-neutral zu sein, vorgegeben war. Erneuerbare Energien in der Produktion werden bereits an vielen Standorten eingesetzt, gute Nachbarschaft und Community stellen die enge Zusammenarbeit - ganz nach dem SDG-Ziel 17 Partnerschaft - sicher. Für die Zielerreichung einer CO₂-neutralen Produktion bis 2030 gibt es schon konkrete Pläne mit vielfältigen Maßnahmen. Vorzeigeprojekte des innovativen Engagements sind etwa die Brauereien Göss, Schladming und Fohrenburg, wo Bier ausschließlich unter Verwendung erneuerbarer Energien erzeugt wird. Oder Puntigam und Schwechat, wo die Abwärme der Brauereien für die Beheizung von mehr als 1.700 benachbarten Wohneinheiten genutzt wird. So leistet ein innovatives Management einen wesentlichen gesellschaftlichen Beitrag, sowohl im Sinne der technischen Innovation als auch sozialem Gemeinwohl. [14]»

Bezüglich Responsible Leadership vertritt auch Evelyn Oberleiter, Co-Founderin des Terra Institutes in Brixen, Italien die Meinung:

«Responsible Leadership hat einen sehr hohen Einfluss. Letztlich prägen das Leadership und das Management die Kultur, sie geben die Strategie des Unternehmens vor. Die Transformation in eine regenerative Wirtschaftsweise muss deshalb vom Leadership und Management glaubhaft gewollt und entschlossen angesteuert werden. Die ist ein enormer Akt, der die Unterstützung der Mitarbeitenden genauso braucht wie ein hohes Maß an Innovation» [15].

Die Nachhaltigkeitsbestrebungen der produzierenden Industrie unterscheiden sich von jenen der Finanz- und Dienstleistungsindustrie, indem viele Produktionsprozesse überdacht werden müssen, die auf der Gewinnung und Ausbeutung von materiellen Ressourcen beruhen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Rohstoffe wie Nickel, Gold, Silber, Kobalt oder seltene Erden wie Neodym, die auch in unsere Smartphones eingebaut werden. Hier kommt das Circular-Economy-Konzept hinsichtlich der Extraktions- und Produktionsprozesse zum Tragen. Denn es zeigt eine nützliche und zielführende Überlegung auf, wie die übermässige Beanspruchung der natürlichen Ressourcen künftig stark reduziert werden kann, aber auch wie diese wertvollen Rohstoffe in weiteren Produktkreisläufen genutzt werden können.

Die Frage stellt sich nun, inwieweit Unternehmen und Management heute dazu bereit sind, ihre Produktionsstrategie zu ändern, um die natürlichen Ressourcen zu schonen und den Energieverbrauch zu reduzieren.

Dazu meinte Julius F. Anderegg, ehemaliger Schweizer Generalkonsul in den USA, treffend:

«Wenn all diese Vorhaben verwirklicht werden sollen, wir unsere Umwelt mit Respekt behandeln, nachhaltige Produkte produzieren, die Verbraucher von sozial verantwortlichen Unternehmen kaufen wollen, müssen Unternehmen eine Good Governance etablieren.» [16]

Eine gute und verantwortungsvolle Führung bedeutet, die einzelnen Konzepte wie CSR, Nachhaltigkeit oder CE unter einen Hut zu bringen. Jedoch besteht eine besondere Herausforderung darin, unsere Zukunft lebenswert und zugleich lebensfähig zu erhalten. Entsprechend des aristotelischen Gedankens ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile, und somit verfolgt eine Good Governance die richtige Koordination dieser Konzepte. Evelyn Oberleiter erwähnte hierzu das Beispiel eines ägyptischen Unternehmens, das den anstehenden Paradigmenwechsel schon vollzogen hat:

«Es handelt sich um die Firma Sekem aus Ägypten. Dabei handelt es sich um eine biodynamische Landwirtschaft, die aus der Landwirtschaft heraus verschiedene Geschäftssegmente entwickelt hat: Kleiderproduktion, Phyto-Pharmaka-Produktion, Lebensmittel-Produktion u.a.m. Im Zentrum ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit steht der Purpose der Regeneration von Natur und Landschaft, sowie ein würdiges Mensch-Sein. Wie sie ihren Alltag gestalten, künstlerische und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden mit ihrer fachlichen Performance verbinden, zeugt von einer Form des integralen Wirtschaftens, das ihresgleichen sucht » [15a].

Aus der Perspektive der Landwirtschaft legt das Fürstenhaus von Liechtenstein seit etwa 500 Jahren sehr grossen Wert auf die nachhaltige Bewirtschaftung seiner Wälder. Prinz Michael von und zu Liechtenstein berichtet im Interview, wie eine zirkuläre Bewirtschaftung eines Waldes richtig gelingt, damit Natur und Mensch gleichermaßen und langfristig davon profitieren.

«Damit das Ökosystem und dessen Wachstums- und Regenerationskreislauf in den Wäldern aufrechterhalten werden kann, ist es notwendig, dass nur so viel aus den natürlichen Ressourcen entnommen wird, wie nachwächst. Dabei spielt die Wald-Nutzung eine entscheidende Rolle, denn wo dem Wald „künstlich“ ein Teil entnommen wird – durch Abholzung - nimmt die Natur ihren eigenen Regenerationsprozess auf und kehrt zum ursprünglichen Zustand zurück. Anstatt die Abfälle der Schlägerung als Biomasse zur Energieherstellung zu verkaufen, wurden sie immer schon dem Wald „überlassen“, damit die Humusbildung begünstigt und gesichert werden konnte. Ein Verstehen für Kreisläufe kann Ökosysteme schützen und somit die Nachhaltigkeit zum Selbstverständnis werden lassen, so wie es durch unsere Familie von Liechtenstein seit Jahrhunderten gelebt wird» [9a].

S.K.H. Bernhard Markgraf von Baden, land- und forstwirtschaftlicher Unternehmer und Chef des Hauses Baden, das über 1000 Jahre und bis 1918 in Regierungs- und Wirtschaftsverantwortung für das Großherzogtum Baden stand, beschreibt die erforderlichen Maßnahmen für eine verantwortungsvolle unternehmerische Landwirtschaft und Lebensmittelherstellung wie folgt:

“Da Landwirtschaft im industriellen Maßstab und mit hohem Produktionsdruck leider häufig zur Degradierung der Böden führt, war und ist es heute und in Zukunft erforderlich, Landwirtschaft regenerativ zu denken und zu betreiben. Das heißt konkret: Wir müssen unsere Böden wieder gesunden und Humus wieder aufbauen. Unsere Böden werden damit fruchtbarer und gewinnen eine höhere Wasserspeicherfähigkeit, was in Zeiten des Klimawandels von zunehmender Bedeutung ist. Wir können so drei Vorteile gewinnen: Die Produktion gesunder Lebensmittel zum einen; zum zweiten schaffen wir die notwendige Voraussetzung für Biodiversität, denn Humus ist die Summe des Bodenlebens, da er im Wesentlichen aus organischem Material besteht. Zum dritten ermöglicht die bei einer nach regenerativen Prinzipien betriebenen Landwirtschaft erzielte Gesundung unserer Böden einen wichtigen Beitrag bei der Anpassung an den Klimawandel: Humusstarke Böden sind ausgezeichnete Co₂-Speicher. Wir produzieren also Lebensmittel auf gesunden Böden, stärken die Biodiversität und leisten einen Beitrag zum Klimaschutz. Eine win-win-win-Situation [12a]“

Seit die Bau- und Immobilienbranche den Imperativ auferlegt bekam, energieeffizienter zu wirtschaften, hat sich das grösste Schweizer Immobilienunternehmen Swiss Prime Site dies bereits aus eigenen Antrieb erfolgreich positioniert. Dazu sagt sein Geschäftsführer René Zahnd:

«Da die meisten Unternehmen in der Schweiz bis 2050 CO₂-Neutralität vorweisen müssen, stellen wir fest, dass viele unserer Kunden bevorzugt «grüne» Flächen mieten wollen. Aktuell implementieren wir sogenannte «Green Leases» also grüne Mietverträge. Darüber hinaus werden wir bis Ende 2023 100% unserer zertifizierbaren Flächen zertifiziert haben. Um der unternehmerischen Verantwortung nachzukommen und um den internen und externen Stakeholder unsere Fortschritte näher zu bringen, rapportieren wir Ziele und Massnahmen regelmässig, transparent und ausführlich» [17].

Eine Gegenüberstellung – Circular Economy vs. Nachhaltigkeit

Während der Erarbeitung dieses White Papers sind wir mehrfach darauf gestossen, dass die Begriffe Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft sowohl in der Industrie als auch in der Politik zunehmend an Bedeutung gewinnen, jedoch sind die Gemeinsamkeiten, aber auch die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten für viele Menschen und Unternehmern nach wie vor unklar. Aufgrund dessen sind auch viele der 17 Ziele der SDGs noch nicht hinlänglich bekannt.

Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Circular Economy ist nicht für alle eindeutig nachvollziehbar, was ihre Wirkung einschränkt. Aus unserem Blickwinkel besteht deshalb Klärungsbedarf, damit Unternehmen und ihre Verantwortlichen diese zielführend nutzen, um drängende Umweltprobleme anzugehen sowie die übermässige Nutzung der natürlichen Ressourcen, die Klimaerwärmung sowie den Verlust der biologischen Vielfalt rasch zu reduzieren. Mit dem Ziel, die Lebenserhaltungssysteme unserer Erde zu schonen.

Der Begriff Nachhaltigkeit und sein modernes Konzept haben ihren Ursprung in der Forstwirtschaft. Dabei basiert er auf dem Grundsatz, dass die geschlagene Holzmenge die nachwachsende Menge nicht übersteigen soll. Dieses Konzept, welches später in den Kontext der Ökologie übertragen wurde, reicht bis ins frühe 18. Jahrhundert zurück. Damit soll dem Grundsatz der Regenerationsfähigkeit der Natur entsprochen werden (Duden, 2015). Die rund 300 Definitionen von Nachhaltigkeit, die es aktuell gibt, können aus unserer Sicht gut auf das Wirken sämtlicher wirtschaftlicher Aktivitäten, die trotz der Widersprüche die Funktionsfähigkeit der Ökosysteme unseres Planeten erhalten, reduziert werden. Jedoch muss eine adaptive Veränderung des menschlichen Lebensstils gelingen, um die Lebensbedingungen (Waren, Dienstleistungen, Gesundheit, Frieden) für aktuelle und zukünftige Generationen dauerhaft zu ermöglichen. Denn nur so können wir die Aufrechterhaltung aller Lebensformen – inklusive jene der Tier- und Pflanzenwelt – sicherstellen.

Unsere Einschätzung unterstützt deshalb die Ansicht, dass Nachhaltigkeit dem Konzept der Circular Economy untergeordnet ist. Denn es braucht weitaus mehr als Nachhaltigkeit, um das Ressourcen-Management für heutige und zukünftige Generationen sicherzustellen. So gesehen kann man Nachhaltigkeit als Verbindung zwischen Zellen bezeichnen, welche erst in der Gesamtheit und in ihrer Interaktion einen lebenden Organismus ermöglichen. Dabei benötigt der Auf- und Abbau der Zelle einen Gesamtorganismus, und beim Zellaufbau wird nichts Überflüssiges eingesetzt, womit kein «Wertstoff» verschwendet wird.

Das heutige Verständnis über Kreislaufwirtschaft sowie ihre Anwendungen auf Wirtschaftssysteme und industrielle Prozesse hat sich weiterentwickelt. Es besteht aus verschiedenen Merkmalen und Beiträgen, die aus einer Vielzahl von Konzepten stammen, welchen die Idee der geschlossenen Kreisläufe gemeinsam ist. Einige der wichtigsten Einflüsse sind Cradle-to-Cradle (McDonough und Braungart, 2002), Gesetze der Ökologie (Commoner, 1971), Kreislauf- und Leistungswirtschaft (Stahel, 2010), regeneratives Design (Lyle, 1994), industrielle Ökologie (Graedel und Allenby, 1995), Biomimikry (Benyus, 2002) sowie die blaue Wirtschaft (Pauli, 2010).

Aus unserer Sicht fasst der Begriff Kreislaufwirtschaft alle Begriffe zum Thema Nachhaltigkeit zusammen. Darüber hinaus betrifft die Zirkularität nicht nur die Nutzung, die Entsorgung oder das Recycling der Rohstoffe, sondern auch, wieviel wir von ihnen aus der Natur entnehmen und wie klug wir mit ihnen wirtschaften.

Bei der CE wird ebenfalls der entstandene Schaden, der bei der Gewinnung und beim Transport der Rohstoffe und Waren entsteht, berücksichtigt. Diesen gilt es auch zu vermeiden oder zu kompensieren.

Einzelne Unternehmen sind sich zunehmend der Möglichkeiten bewusst, welche die Kreislaufwirtschaft für ihr konkretes Handeln bietet, indem sie bereits begonnen haben, ihr Wertpotenzial für sich und ihre Stakeholder zu erkennen und zu nutzen. Die aus dem Nichthandeln resultierenden aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen wie die Verknappung von Ressourcen, die Kostenexplosion, die Versorgungsrisiken sowie die Deregulierung der Märkte machen die finanziellen und wirtschaftlichen Instabilitäten von Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften immer sichtbarer (Sachs, 2015).

Auf das Thema der Wertschöpfung und Circular Economy bezogen sowie aus der Sicht der grössten börsenkotierten Immobiliengesellschaft der Schweiz betrachtet, beschreibt René Zahnd die Aktivitäten und CSR-Bestrebungen wie folgt:

«Swiss Prime Site ist die grösste börsenkotierte Immobiliengesellschaft der Schweiz. Wir sind uns unserer Vorbildfunktion und Verantwortung für Mitarbeitende, Kunden, Umwelt und Gesellschaft bewusst. Aus diesem Grund haben wir Nachhaltigkeit bereits seit geraumer Zeit zum integralen Bestandteil unserer Unternehmensstrategie erklärt. Wir bekennen uns zu einer verantwortungsvollen und ethischen Geschäftsführung. Dazu gehört neben der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben und regulatorischen Standards auch die Erfüllung der von uns selbst definierten Grundsätze und unternehmensinternen Weisungen. Dies bedingt beispielsweise, dass wir Einfluss auf externe Teile der Wertschöpfungskette nehmen. Wir sind überzeugt, dass eine nachhaltige, zukunftsgerichtete Unternehmensführung die Resilienz erhöht und wir damit langfristig Wert für uns selbst, unsere Stakeholder, Gesellschaft und Umwelt schaffen. Circular Economy integrieren wir für die maximale Wirkung insbesondere in unseren Entwicklungs- und Bauprojekten. Unser Leuchtturmprojekt diesbezüglich ist das Gebäude an der Müllerstrasse in Zürich, welches wir derzeit für den Mieter Google entwickeln und umbauen. [17a]»

Die Zirkularität betrifft die Langlebigkeit der verwendeten Rohstoffe, also die Produkte und ihre Kreisläufe. Sobald die Erzeugnisse keine Verwendung mehr haben, werden sie möglichst vollständig recycelt und ihre Bestandteile erneut in den Produktions- und Nutzungskreislauf eingebunden. Dazu bleibt zu beachten, dass die Kreislaufwirtschaftlichen Ansätze im Immobilienbereich (Beispiel) ebenso so vielschichtig sind, wie in anderen Branchen. Uns fallen hier ein paar prägnante Beispiele aus den USA und Europa ein.

Das Tech-Unternehmen Apple hat einen Roboter namens Liam entwickelt, der in der Lage ist, 2,4 Millionen Telefone pro Jahr von zwei parallel verlaufenden Demontage-Strassen zu zerlegen. Somit kann Liam aus 100.000 Geräten beträchtliche Mengen an Aluminium (1900 Kilogramm), Kupfer (800 Kilogramm), Zinn (55 Kilogramm), Seltene Erden (24 Kilogramm), Wolfram (3,5 Kilogramm), Tantal (2,5 Kilogramm) und Gold (0,3 Kilogramm) zurückgewinnen. Das Nachfolgemodell von Liam, Daisy, kann allein von einer Demontage-Strasse bis zu 200 iPhones pro Stunde (das entspricht etwa 1,8 Millionen pro Jahr) zerlegen [7a].

Ein unerschrockener Pionier der produzierenden Industrie, der finanzielle Investitionen nicht scheut und sich nach künftigen Anforderungen ausrichtet, ist der Spielwarenhersteller LEGO. So hat sich das dänische Traditionsunternehmen verpflichtet, all seine Kernprodukte bis 2030 aus nachhaltigen Materialien herzustellen. Diese Aufgabe stellt eine besondere Herausforderung dar, denn es müssen Alternativen zu den traditionellen Kunststoffen gefunden werden. Zudem hat LEGO das Versprechen gegeben, dass durch seine lokalen Community-Engagement-Programme jährlich etwa 8 Millionen Kinder in 26 Ländern die Möglichkeit zum spielerischen Lernen erhalten sollen. Dabei adaptiert LEGO nicht nur den Gedanken des zirkulären Wirtschaftens, sondern kommt auch seiner sozialen Verantwortung (CSR) in vorbildlicher Weise nach.

General Motors hat sich eigene Ziele gesteckt, indem das Unternehmen versprach, bis 2040 CO2-neutral zu sein. Aber auch Apple investiert 100 Millionen Dollar in seine Racial Equity and Justice Initiative und plant, dass 100 % seiner eigenen Markenprodukte bis 2040 auf Zirkularität ausgelegt sein werden [10a].

Solch disruptive und systemische Veränderungen verlangen nach ebensolchen Lösungen, die Verbraucher und Investoren bereits heute fordern. Ein Beispiel hierfür sind die bereits zitierten 71 % US-amerikanischen Verbraucher, die ihre Produkte lieber bei sozial verantwortlichen und nachhaltig orientierten Unternehmen einkaufen wollen.

Darüber hinaus geht es aber auch darum, Bildungsprogramme umzusetzen, damit zukünftig Arbeitskräfte die Wertschätzung und den Schutz erfahren, der ihnen gebührt. Dies ist für moderne Unternehmen sowohl ein moralischer als auch ein wirtschaftlicher Imperativ.

Schlusswort

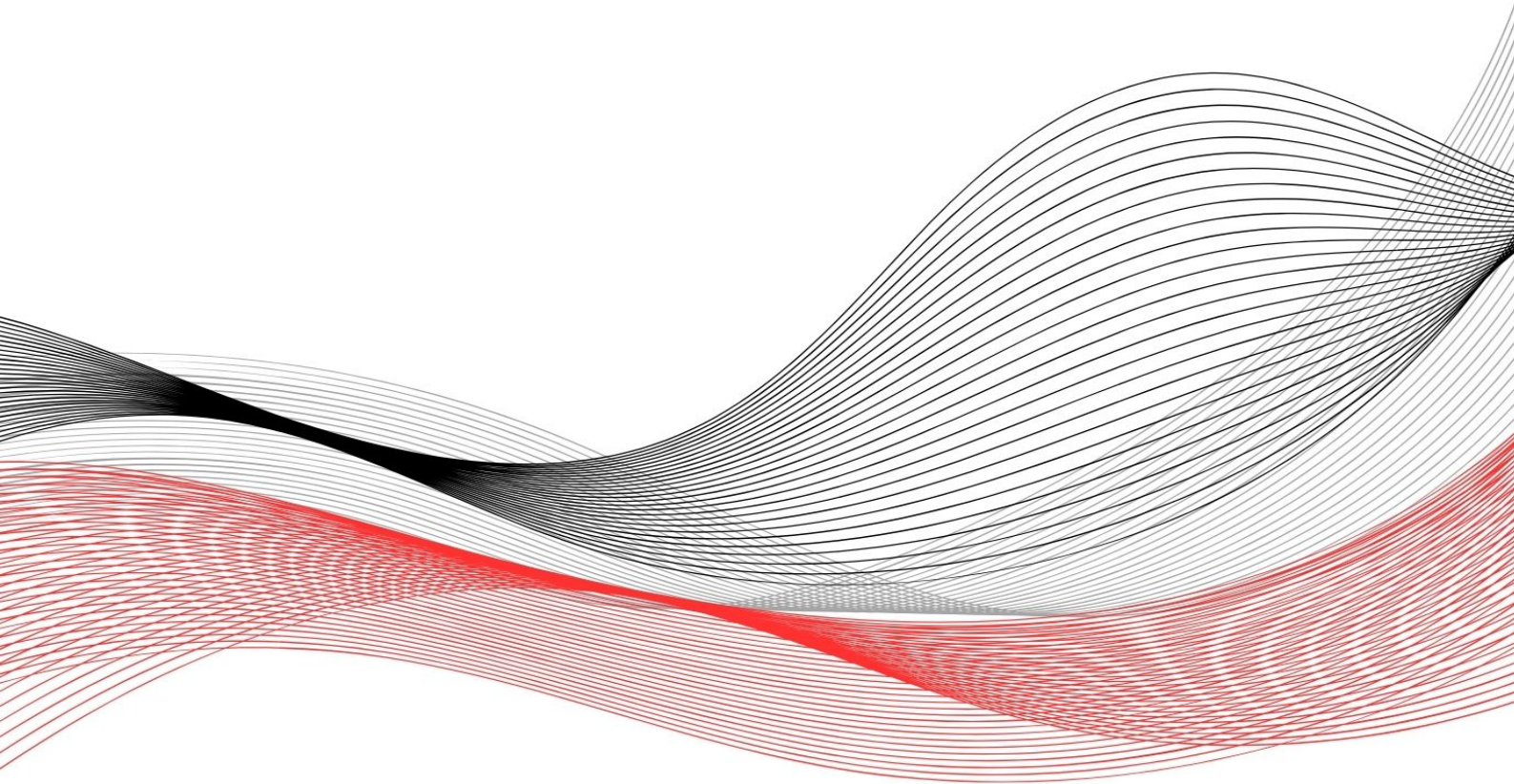
Die historischen Entwicklungen und die Hebung des Lebensstandards zeugen davon, wozu wir Menschen in der Lage sind, um soziale und ökonomische Verbesserungen zu erzielen. Wie Abbildung 1 gezeigt hat, haben unsere technologischen Errungenschaften eine rasante Entwicklung erfahren, die auch Innovationen hervorgebracht haben, die das Leben der Menschen stetig verbessert haben – jedoch nicht für alle. Die SDGs führen uns die weltumspannenden Probleme klar vor Augen, die uns vor weitere *lösbar* Herausforderungen stellen. Da sie nicht unlösbar sind, und wir die notwendigen Mittel dafür haben und auch weiterhin haben werden, brauchen wir nur noch unser Mindset darauf auszurichten, indem wir erkennen, dass das Lösen dieser Probleme sowohl eine wirtschaftliche als auch politische und gesellschaftliche Verantwortung ist. Aufgeklärte Führungskräfte, die ihre Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft zu steuern wissen, um ihre ökonomische und gesellschaftliche Verantwortung zielführend wahrzunehmen, werden dies aus Überzeugung tun.

Unternehmen und ihre verantwortlichen Führungskräfte können einen individuellen Beitrag leisten, indem sie darüber nachdenken, wie sie mit ihren innovativen Leistungen und Produkten eine Verbesserung des Lebens für Menschen in Low-Income-Countries bewirken und zur Schonung des Klimas beitragen können. Denn es waren schon immer Innovationen, die unser Leben in den vergangenen 200 Jahren verlängert und verbessert haben, wie beispielsweise die stetige Verbesserung der medizinischen und industriellen Technologien.

Literatur- und Quellenangaben:

*Ellen MacArthur Foundation, "Towards the Circular Economy: Volume 1," 2013, <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economyvol.1.pdf> (accessed Januar 6th, 2023).

1. Bolt, J., & van Zanden, J. L. (2020). *Maddison style estimates of the evolution of the world economy. A new 2020 update/GDP per Capita, 1820 to 2018*. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/grapher/gdp-per-capita-maddison-2020>
2. Shorrocks, Prof. A., Davies, Prof. J., & Lluberas, Dr. R. (2022). *Global Wealth Report 2022—Leading perspectives to navigate the future* (S. 72). Credit Suisse Switzerland. <https://www.credit-suisse.com/about-us/en/reports-research/global-wealth-report.html>
3. Zakrzewski, A., Carrubba, J., Frankle, D., Hardie, A., Kahlich, M., Kessler, D., Montgomery, H., Palmisani, E., Shipton, O., Soysal, A., Tang, T., & Xavier, A. (2021). *When Clients Take the Lead* (Jahresbericht Global Wealth 2021; S. 47). <https://web-assets.bcg.com/d4/47/64895c544486a7411b06ba4099f2/bcg-global-wealth-2021-jun-2021.pdf>
4. Ellen MacArthur Foundation. (2020). *Financing the circular economy Capturing the opportunity*. www.ellenmacarthurfoundation.org
5. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit Herrn Prof. Dr. Dr. Klaus Leisinger*.
6. Neumann, H. (2021) *FlixBus startet erste Biogas-Busse* Auszug Online Blog-Beitrag auf top-agrar online. <https://www.topagrar.com/energie/news/flixbus-startet-erste-biogas-busse-12615954.html>
7. Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*. Palgrave Macmillan UK. <https://books.google.ch/books?id=SrupzQEACAAJ>
8. Tyson, J. (2022, November 20.). *ESG materiality ranges beyond 'bottom line': SEC official*. Dive Brief. https://www.cfodive.com/news/esg-materiality-extends-beyond-bottom-line-sec-official-sustainability/636644/?utm_source=Sailthru&utm_medium=email&utm_campaign=Issue:%202022-11-16%20CFO%20Dive%20%5Bissue:46044%5D&utm_term=CFO%20Dive
9. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit S.D. Prinz Michael von und zu Liechtenstein*.
10. Upshaw, T. (2021). *Your CSR Strategy Needs to Be Goal Driven, Achievable, and Authentic*. HBR Digital Article. <https://hbr.org/2021/09/your-csr-strategy-needs-to-be-goal-driven-achievable-and-authentic>
11. Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. (2019). *How CSR Managers Can Inspire Other Leaders to Act on Sustainability. Corporate Social Responsibility*. <https://hbr.org/2019/01/how-csr-managers-can-inspire-other-leaders-to-act-on-sustainability>
12. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit S.K.H. Bernhard Markgraf von Baden*.
13. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2023). *Interview mit Frau Dr. Monica Mächler*.
14. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2023). *Interview mit Frau Dr. Gabriela Maria Straka*.
15. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit Frau Evelyn Oberleiter*.
16. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit Herrn Julius F. Anderegg*.
17. Dr. Grossmann, F., & Hargitai, J. (2022). *Interview mit Herrn René Zabnd*.



Foundation Orphanhealthcare
www.orphanhealthcare.org
Dr. Frank Grossmann
Albisriederstrasse 243a
8047 Zürich
Office: +41 44 680 11 33
Mobile: +41 79 246 50 69

Hargitai Human Management
Consulting
www.hhmc.ch
Julius Hargitai
Forsterstrasse 48
8044 Zürich
Office: +41 43 544 31 34
Mobile: +41 78 606 67 39